

GUSTAVO GRASSI SEVERINO

**OS MANDAMENTOS E OS SEGREDOS DA LUCRATIVIDADE
DE UMA FRANQUIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003

Orientador: Prof . Vicente Pacheco, MSc

**CURITIBA
2004**

RESUMO

SEVERINO, Gustavo Grassi. OS MANDAMENTOS E OS SEGREDOS DA LUCRATIVIDADE DE UMA FRANQUIA. Essa monografia tem como objetivo mostrar as Estratégias e os Segredos do Sucesso de uma Franquia de Fast-food, através da aplicação de simples **estratégias comerciais**, focadas principalmente na viabilidade econômica do negócio, na satisfação dos clientes e na qualidade do produto ou serviço prestado a ele. A primeira parte da monografia diz respeito aos prováveis problemas existentes dentro das organizações como um todo e suas possíveis soluções para o crescimento sustentado, ou seja, os fatores internos e externos que resultam na falta de recursos mínimos para a atuação no mercado. Grande parte das empresas que não conseguem alcançar a **Lucratividade** desejada não percebe por quais motivos não estão gerando **recursos financeiros** para manter a empresa funcionando ou apenas para sua sobrevivência no mercado. Muitas vezes a falta de **informação** dos seus gestores, administradores e colaboradores, pode estar resultando na falta de obtenção do Lucro, visto que os principais erros de uma administração são; a falta de **controle dos custos** gerados pela empresa, **avaliação inadequada** quanto à **satisfação** de seus clientes e a qualidade de seus produtos ou serviços. A segunda parte da monografia demonstra um Estudo de Caso real de uma Franquia atuante em âmbito nacional e internacional, onde são expostos todos os setores da empresa bem como suas principais atividades e responsabilidades dentro da organização para a obtenção da Lucratividade. A principal **função** de um **Plano de Gestão de Lucratividade** é o **controle das despesas** e a melhoria da **qualidade de atendimento** prestado ao cliente, que vai desde a apresentação do produto até a satisfação final dele perante a empresa. Através dos Mandamentos da Lucratividade expostos no Estudo de caso, observa-se que a **participação dos gestores** é fundamental para se obter **resultados** positivos e qualitativos, fatores esses indispensáveis para a sobrevivência da empresa num mercado tão competitivo e qualificado.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão Estratégica de Custos e Lucratividade.....	14
Figura 2 – Custeio Tradicional & Custeio Baseado na Atividade.....	16
Figura 3 – Sistema de Lucratividade Centrado no Cliente.....	26
Figura 4 – Política de Preços Ativa.....	31
Figura 5 - Esquema de fabricação e distribuição dos Produtos às Lojas.....	37
Figura 6 – Exemplo de Mapa de Despesas.....	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relação Vendas/ano & Insumos Utilizados.....	34
Tabela 2 – Relação Produtos & Preços – Rede Grassi's Fast-Food.....	39
Tabela 3 – Margens de Lucro de algumas Bebidas.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Motivos pelo qual os clientes deixam de freqüentar um Fast-Food....	60
---	----

SUMÁRIO

1. Introdução.....	06
2. Lucro, Lucratividade e Rentabilidade.....	09
3. Gestão Estratégica de Custos e Lucratividade.....	11
4. Custeio e Gestão de Custos.....	15
4.1 Gestão de Custos Baseada na Atividade.....	16
5. Gestão de Lucratividade	21
5.1 Gestão de Lucratividade Baseado no Cliente.....	21
6. Fixação de Objetivos e Metas Comerciais.....	27
7. Formulação, Definição e Adequação de Preços.....	29
8. A Rede Grassi's Fast-Food.....	33
9. Os Segredos do Sucesso da Franquia Grassi's Fast-Food.....	36
9.1 A Centralização na Fabricação dos Produtos.....	36
9.2 O Segredo da Política de Preços.....	37
9.3 O Segredo da Qualidade Grassi's Fast-Food.....	39
9.3.1 Objetivo principal.....	41
9.3.2 Principais atividades.....	41
9.4 O Controle Operacional.....	43
9.4.1 Objetivo Principal.....	44
9.4.2 Principais Atividades.....	44
9.5 Propaganda, Promoção e Marketing.....	45
9.5.1 Objetivo Principal.....	45
9.5.2 Principais Atividades.....	45
9.6 Auditoria Grassi's Fast-Food.....	46
10. Os Mandamentos para a Obtenção da Lucratividade.....	48
10.1 Primeiro Mandamento: Cuidando das Despesas.....	48
10.2 Segundo Mandamento: Folha de Pagamento.....	51
10.3 Terceiro Mandamento: Compra Programada.....	53
10.4 Quarto Mandamento: Cuidando das Vendas.....	54
10.5 Quinto Mandamento: Venda Sugestiva.....	55

10.6 Sexto Mandamento: Percentual de Vendas.....	56
10.7 Sétimo Mandamento: Plano Motivacional.....	57
10.8 Oitavo Mandamento: Comprometimento com a Lucratividade.....	58
10.9 Nono Mandamento: Praticar todos os dias os 10 Mandamentos.....	58
10.10 Décimo Mandamento: Atendimento.....	59
11. Conclusão.....	66
12. Referências Bibliográficas.....	68
13. Bibliografia.....	69

1. INTRODUÇÃO

A obtenção do lucro é prioridade número um de qualquer empresa. Sem lucro nada resiste e tudo se compromete, inclusive o investimento e o emprego de cada um de nós. A estatística mostra que 80% das empresas inauguradas por iniciativa própria encerram suas atividades em um prazo médio de dois anos; motivo principal: falta de lucratividade e a conseqüente falta de recursos para manter a empresa funcionando. A maioria das empresas tem dificuldades de conquistar a lucratividade, porque pensam que seja somente um problema financeiro, e é aí que está o erro.

Em uma empresa franqueada a lucratividade e o retorno do investimento pode ser mais rápido do que em uma empresa independente. Fatores como as economias de escala, os prazos de pagamento mais elásticos, os custos de instalação mais baixos, as despesas com publicidade reduzidas e outras reduções relacionadas com a montagem do negócio, tornarão o índice de lucratividade maior se comparado ao de um comerciante independente. Todos estes benefícios acabarão influenciando favoravelmente para a redução dos custos e dos prazos para a obtenção do ponto de equilíbrio, e conseqüente realização dos lucros. O franqueado poderá aproveitar a vantagem competitiva de seu franqueador, pois, além dele já ter testado seus produtos e marcas no mercado, também já deve ter planejado a sua expansão e é conhecedor do perfil dos clientes de seus produtos. O franqueador também possui informações relevantes com relação ao processo de melhor produzir e/ou vender, e as estratégias de seus concorrentes, tendo elaborado um plano de marketing eficiente e com relativo sucesso no seu mercado cativo.

O fato de o consumidor rapidamente se acostumar em adquirir os mesmos produtos e/ou serviços da rede franqueada, irá somar-se à possibilidade de negociar a exclusividade de vendas em seu território devidamente delimitado, garantindo a exploração de um mercado cativo no local da sua unidade franqueada.

Com certeza as chances de um franqueado obter sucesso em seu negócio, utilizando-se do sistema de franquia formatada, são bem maiores do que as de uma pessoa que monta um negócio independente. Isso se deve principalmente ao fato de o franqueador já possuir uma rede própria de distribuição, cujo sucesso de marca foi fortalecido após vários testes de produtos, consagrando a marca no mercado. No caso do negócio independente, existe a necessidade do fortalecimento da marca, com todas as dificuldades inerentes a qualquer atividade econômica. Outro ponto a ser considerado, é a relativa facilidade de instalação de um ponto de venda, em relação à difícil tarefa de mantê-lo produtivo e rentável ao longo do tempo.

Muitas tarefas de responsabilidade do franqueador dentro do sistema de franquia formatada, não serão realizadas pelo proprietário de um negócio independente, ou por falta de recursos financeiros e humanos ou por desconhecimento do mercado.

A maioria dos empresários não sabe que o sucesso de uma empresa depende diretamente da satisfação de seus clientes, da conquista de índices altos de qualidade do produto ou serviço prestado, e também da viabilidade econômica durante o processo de administrar a empresa. Portanto, quais seriam os segredos desse sucesso? Como podemos obter lucro em uma empresa apenas pensando em vendas? Quais as vantagens de uma administração participativa dos sócios dentro da empresa?

Em uma franquia Grassi's Fast-Food, o franqueado conta com diversas ferramentas de trabalho para a obtenção do lucro, divididas entre alguns Departamentos; são eles: Controle Operacional, Publicidade Propaganda e Marketing, Supervisão e Controle de Qualidade, Auditoria.

Para a obtenção da tão desejada lucratividade em uma Franquia Grassi's Fast-Food, o administrador dela precisa principalmente preocupar-se com seus clientes, um atendimento de qualidade aliado a um bom produto ou serviço. O controle de despesas é tão importante quanto a quantidade de vendas e serviços, ou seja, não basta apenas verificar o volume de vendas, mas sim, também saber controlar as despesas através de estratégias de compras de mercadorias.

Outros aspectos a serem observados para uma boa administração de loja e conseqüentes resultados positivos, seriam os treinamentos periódicos de toda a equipe envolvida na loja, a valorização dos funcionários quanto à participação nos resultados, rapidez no atendimento ao cliente, limpeza geral da loja, preocupação quanto ao mix de venda dos produtos da loja.

2. LUCRO, LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE.

Define-se lucro como sendo a diferença das entradas vindas do faturamento, daquilo que é vendido ou dos serviços prestados, menos os valores que são gastos nas despesas para manter o negócio em atividade. De uma forma simplificada conceitua-se lucro como sendo o resultado positivo da empresa, deduzido das vendas os custos e despesas. Já a Lucratividade, vem a ser a relação do valor do lucro com o montante de vendas, ou seja, divide-se o valor do lucro pelo volume de vendas ou pelo faturamento total da empresa (lucro líquido/faturamento). Quanto a Rentabilidade refere-se ao resultado que possibilita a análise do retorno sobre o investimento realizado na empresa ao longo de um período, normalmente estipulado em um ano.

O lucro, portanto, é a base para a análise das decisões de investimentos. Entretanto, o retorno de investimento é uma recompensa equivalente a todo o investimento e não apenas aos lucros gerados nos períodos iniciais, ou de um período específico. Um investimento pode proporcionar altas taxas de lucros em determinados períodos, e até prejuízos em outros; neste caso deve prevalecer o retorno médio obtido no período considerado.

Para as pequenas e médias empresas é importante que os lucros gerados sejam equivalentes a 3% ao mês em média do valor dos investimentos próprios. Com relação à lucratividade (lucros sobre as vendas) para as micros e pequenas empresas ela varia entre torno de 5% a 10% para indústria e comércio. No caso de prestadoras de serviços ficam em torno de 15% a 20%. Para análise correta da lucratividade, as considerações são as seguintes: quanto maior, melhor para a empresa; a mesma deverá ser comparada com média do setor em que a empresa atua; e deverá atender a

expectativa do empreendedor. Normalmente os lucros gerados por uma empresa revelam três situações distintas:

- Podem estar gerando recursos insuficientes para manter a empresa;
- Podem estar gerando recursos mínimos para manter a sua sobrevivência;
- Podem estar gerando recursos para empresa sobreviver e crescer.

Uma empresa que esteja gerando recursos para sobreviver e crescer deve observar o seguinte:

- Normalmente tem fluxo de caixa positivo;
- Obtém ganho financeiro;
- Investe recursos na atualização do seu imobilizado;
- Procura manter seus funcionários treinados e atualizados;
- Investe recursos constantemente em propaganda e marketing;
- Gera recursos para manter o capital de giro e proporcionar o retorno desejado pelos investidores.

Toda empresa necessita gerar lucros para sobreviver e crescer e todo empreendedor, quando aplica os seus recursos financeiros em qualquer negócio, tem expectativa de obter retorno o mais rapidamente possível e com segurança. E para que isto aconteça é preciso a empresa apresentar não somente resultados positivos quantitativos, mas também resultados positivos qualitativos.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E LUCRATIVIDADE

Uma gestão adequada de custos e lucratividade deve compreender a aplicação de um conjunto ordenado de ferramentas e técnicas de gestão para conhecer e entender a dinâmica dos custos e os geradores da demanda do cliente, ou seja, ter um melhor entendimento e maior controle sobre os fatores determinantes da lucratividade do negócio. Em outras palavras, evoluir de uma situação de lucro dependente de acontecimentos extraordinários (ou aleatórios) para um modelo de lucro resultante do aumento da produtividade dos recursos utilizados e de uma política de preços adequada. Esta abordagem tem como alicerce o que se poderia chamar de análise dinâmica e integrada. A idéia de uma análise integrada parte do fato de que a realidade organizacional da empresa moderna dificulta sobremaneira a compreensão e a ligação entre custo e receita, levado em muitos casos à concretização de uma visão unilateral dessas variáveis.

A gestão integrada de custos e receitas torna-se óbvia considerando que a racionalidade empresarial estabelece uma relação direta entre a contratação de recursos produtivos e a demanda estimada de produtos e serviços da empresa. Em outras palavras, a quantidade de recursos é função da demanda projetada ou, em última análise, da receita estimada. A análise dinâmica complementa essa idéia ao reconhecer que a realidade do custo e da receita não pode ser conhecida apenas pela ótica financeira, e o lucro ser entendido como apenas um resultado residual.

É preciso entender os fatores que influenciam os custos e os principais ativadores da demanda do cliente para criar e aumentar receitas, e vincular o custo a

essa geração. Dessa forma, uma análise dinâmica e integrada torna-se até mesmo óbvia, considerando a interdependência entre custos, preços e lucro, bem como a ligação funcional entre esses temas. Ademais, essa visão possibilita uma melhor avaliação do custo dos recursos produtivos, a geração de valor com a aplicação desses recursos e a sua tradução em termos de retorno do negócio. Neste sentido, é preciso reconhecer o status da atividade como base da análise de custos, e o cliente como referência para as ações de marketing, projeção de objetivos comerciais e formulação de preços, portanto, fonte para criar receitas.

O foco nas atividades possibilita a superação de análises estáticas caracterizadas pelo uso de técnicas e práticas relacionadas com a aplicação de custos fixos versus custos variáveis, custos médios versus custos marginais, relações custo-volume-lucro, análise de ponto de equilíbrio, custeio variável ou direto e por absorção, etc. Essa superação se faz necessária devido à limitação dessas técnicas e práticas para o conhecimento e compreensão da dinâmica dos custos das empresas na nova realidade organizacional.

Hoje, as empresas oferecem aos seus clientes uma grande variedade de serviços distribuídos simultaneamente por canais convencionais e virtuais, aumentando a rigidez dos recursos em relação à variação da demanda de produtos e serviços e a predominância de “custos comuns” em relação aos objetos de custo. Isso torna impraticável a aplicação desses conceitos para a análise gerencial dos custos e a sua alocação aos objetos. Caso contrário, a empresa vai depender de alocações arbitrárias para a atribuição dos custos aos objetos, potencializando erros de interpretação e a geração de informações inadequadas para as decisões da

administração. A importância dessa análise cresce ainda mais considerando os sinais indicando que a grande maioria das empresas não conhece os fatores que influenciam seus custos e faz uma avaliação inadequada de seus gastos com atividades, processos de negócios, produtos, serviços e clientes específicos.

A análise dinâmica de custos compreende a passagem de um foco puramente contábil, isto é, de uma abordagem de custos por itens de recursos ou por departamentos funcionais para uma abordagem gerencial de custos, tendo como foco as atividades geradoras dos gastos e a avaliação da relação custo/valor dessas atividades. Esta prática visa a concretização dos objetivos da organização com o menor uso de seus recursos produtivos ou localizar custos relevantes e avaliar a sua contribuição para a geração de valor para clientes específicos ou para o negócio. Dessa forma, a gestão de custos baseada na atividade focaliza um conjunto ordenado de ferramentas e técnicas de gestão tendo em vista propiciar cálculos mais apurados de custo dos objetos de custo; melhoria da eficiência e redução dos recursos necessários à execução das atividades; fornecer informações para a adequação de preços e de mix de produtos e serviços; e o suprimento de recursos às unidades organizacionais em função das demandas de atividades colocadas sobre elas.

Do lado da receita, a análise dinâmica focaliza o cliente como o motor econômico básico porque entende que o cliente é a melhor referência para a definição e implementação de ações propulsoras da lucratividade de qualquer negócio. Em outras palavras, o cliente é a base mais adequada para as ações de marketing, abordagem de vendas, formulação e prática de preços, e gestão de lucratividade. Esta

visão tem subjacente a evolução de uma análise de base estática, relacionada com a abordagem produto, para uma análise de base dinâmica, representada pelo cliente.

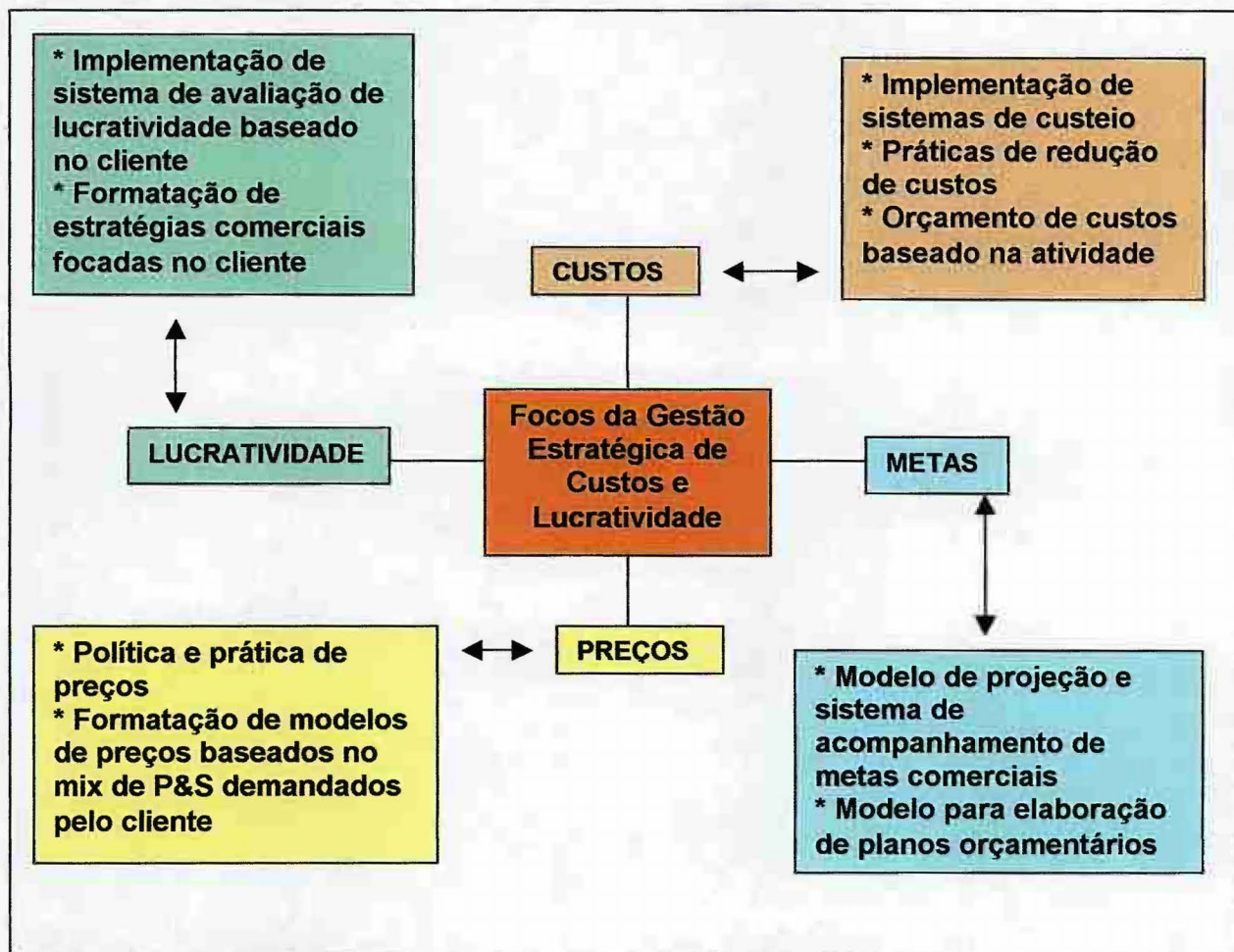


Figura 1: Gestão Estratégica de Custos e Lucratividade

O intuito da análise dinâmica e integrada é proporcionar informações adequadas para a gestão de custos e lucratividade, ou seja, contribuir para que a organização possa sobreviver e prosperar num ambiente empresarial tão desafiador como o atual.

4. CUSTEIO E GESTÃO DE CUSTOS

Medir e gerenciar custos na atual realidade organizacional das empresas não é uma tarefa trivial. Avaliações incorretas de custos dos recursos consumidos pelos produtos e/ou serviços e clientes específicos mascaram a realidade de custos da empresa, com prejuízos relevantes à sua política de preços e, conseqüentemente, à lucratividade do negócio. Pode-se destacar, como fatores determinantes da complexidade dessa tarefa, a variedade de produtos ou serviços, hoje distribuídos simultaneamente por múltiplos canais; a predominância de “custos comuns” em relação aos objetos de custo (produtos, serviços e clientes); e a forte rigidez dos recursos produtivos em relação à variação da demanda de produtos e serviços ou da base de clientes.

A técnica de custeio empregada deve considerar que cada item dos recursos da empresa é causado por atividades, e cada objeto de custo deve arcar com uma parcela do custo dos recursos na proporção das atividades demandadas por ele. Além de cálculos mais apurados dos objetos de custo, essa abordagem possibilita a análise das atividades e os recursos consumidos por elas e localizar custos relevantes e avaliar a sua contribuição para os objetivos da empresa. Portanto, evoluir de um foco puramente contábil ou tradicional para uma abordagem gerencial dos custos, ou seja, passar de um foco de custos por itens de recursos ou por departamentos funcionais para o foco nas atividades geradoras dos gastos e a sua contribuição para a geração de valor para o negócio.

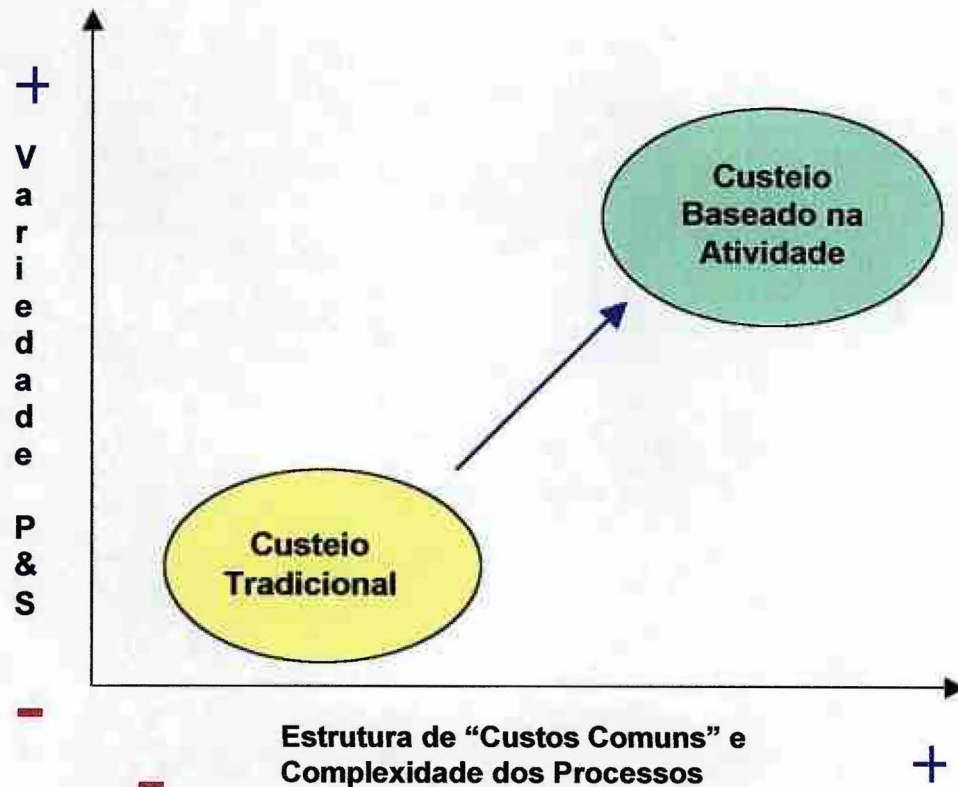


Figura 2: Custeio Tradicional & Custeio Baseado na Atividade

4.1 Gestão de Custos Baseada na Atividade

O ambiente empresarial observado nos últimos anos tem se caracterizado por grandes e freqüentes mudanças nos processos de negócios das empresas, o que tem exigido das organizações uma série de ajustes nas suas estruturas internas e constantes adaptações às novas demandas do mercado. Em outras palavras, de uma política sistemática de inovações. Dessa forma, compreender e enfrentar os novos desafios são pré-requisitos para a organização evitar o acúmulo de ineficiências que, certamente, levará ao enfraquecimento de suas vantagens competitivas e,

conseqüentemente, da lucratividade sustentada. Sabe-se que a preservação dessa vitalidade depende de uma administração adequada dos custos e da concretização das expectativas dos clientes. Portanto, conhecer os fatores (ou alavancas) que impulsionam as receitas e os que regem os custos deve ser, então, um desafio permanente e ponto de referência para a gestão de qualquer empresa neste novo ambiente.

Porém, há evidências de que as práticas administrativas da maioria das empresas neste campo são desatualizadas e de baixa produtividade. Os exemplos mais expressivos dessa realidade são:

- Foco no resultado (global) em si, e não nos fatores que o impulsiona;
- Visão unilateral dos custos, isto é, não vinculação dos custos ao plano de receitas;
- Foco nos recursos, e não nas atividades que eles podem produzir;
- Utilização de informações inadequadas para orientar decisões sobre definição de preços, mix de produtos e avaliação de lucratividade de produtos, serviços e clientes específicos;
- A adoção da prática de cortes generalizados de custos.

Sobre este último item, deve-se destacar a “atitude preventiva” ou a reserva de recursos (em geral, de baixa eficiência) que esse tipo de prática acaba materializando nas diversas gerências da organização. Além deste fato, cortes generalizados pedem

afetar atividades essenciais ou produtos e clientes lucrativos. E os custos essenciais acabam retornando, ou como recontração ou como recursos terceirizados. O ponto fundamental é saber como cortar custos sem destruir oportunidades de lucro e sem prejudicar os planos de longo prazo da organização.

Entretanto, considerando a complexidade do ambiente corporativo moderno, a administração dos custos não deve ser entendida como uma tarefa trivial. Hoje as organizações oferecem aos seus clientes uma grande variedade de produtos e serviços, considerando ainda que esses produtos e serviços são agora distribuídos, simultaneamente, por múltiplos canais. Outras características gerais importantes são:

- a) Suprimento de recursos fornecidos previamente;
- b) Maior expressão dos custos relacionados com as atividades de administração e de suporte a vendas e distribuição;
- c) Forte rigidez dos recursos produtivos em relação à variação da demanda de produtos e serviços;
- d) Predominância de “custos comuns” em relação aos objetos de custo, (Ajustando o Foco da Administração de Custos).

Essas particularidades geram uma complicação adicional à análise gerencial dos custos e à sua alocação a objetos como produtos, serviços e clientes específicos.

Assim, é necessário dispor de ferramentas e técnicas apropriadas para a administração dos custos neste novo ambiente; à implementação de uma gestão de

custos baseada na atividade; ou seja; uma visão integrada do custeio, gerenciamento e orçamento baseados na atividade. Essa nova abordagem compreende cálculo mais acurado do custo dos objetos; conhecimento dos fatores que influenciam os custos; melhoria da eficiência e redução dos recursos necessários à execução das atividades da organização; e o suprimento de recursos em função da demanda de atividades que as unidades organizacionais devem realizar. Dessa forma, a melhoria da eficiência operacional e a conseqüente redução de custos, deve ser uma tarefa contínua, porque o ambiente e os processos de negócios estão sempre em transformação. Trata-se, portanto, da adoção de uma nova base analítica para um melhor gerenciamento dos custos e da lucratividade da organização.

Quanto à aplicação dessa nova abordagem, isto é, da gestão de custos baseada na atividade, pode-se dizer que as empresas de serviços são as candidatas natas. No entanto, a implementação desse tipo de análise pode ser muito custosa e, portanto, de benefícios duvidosos. Experiências mostram que uma formulação inadequada da base de qualquer sistema de informação pode tornar muito complexa e cara a sua implementação, e a manutenção uma tarefa monstruosa. Realmente não faz sentido controlar milhares e não, quando muito, poucas centenas de atividades, gastando fortunas com isso.

Qualquer sistema de informação pode se tornar complexo e de uso limitado, portanto caro, se não se observar duas competências relevantes para a sua implementação; ou seja; o domínio das ferramentas e técnicas de gestão e o conhecimento das particularidades do negócio objeto da análise. Sem a combinação dessas duas competências dificilmente se alcançará o estágio da simplicidade na

implementação e aplicação da informação gerencial. Dessa forma, este caminho tornará viável a implementação da gestão de custos baseada na atividade na área de serviços em geral. A sua aplicação proporcionará aumento da produtividade dos recursos produtivos e ajudará a manter o foco em clientes e segmentos mais lucrativos, contribuindo assim para o crescimento sustentado da lucratividade do negócio.

5. GESTÃO DE LUCRATIVIDADE

A gestão de lucratividade focaliza o cliente como o denominador econômico básico por entender que o cliente é a melhor referência para a definição e implementação de ações propulsoras da lucratividade de qualquer negócio. De acordo com essa abordagem, a lucratividade deve ser entendida como uma variável dependente da eficiência em custos; de uma política de preços adequada; e da habilidade para desenvolver relacionamentos produtivos com clientes. Deve ser destacado que um melhor entendimento e maior controle sobre esses fatores reduz a vulnerabilidade da empresa às flutuações do mercado.

Esse modelo compreende a implementação de um sistema de avaliação da lucratividade centrado no cliente que contempla a abordagem preço nas esferas clientes e produtos; e a abordagem rentabilidade (receita menos custos) nas demais esferas e a formatação de duas estratégias comerciais para potencializar o uso das informações geradas: montagem do perfil de consumo dos clientes (tendo em vista proporcionar uma oferta personalizada), e a prática de preços baseados no mix de produtos e serviços demandados pelo cliente.

5.1 Gestão da Lucratividade Baseada no Cliente

O modelo de gestão de lucratividade praticado atualmente pela maioria das empresas tem como traço comum:

- A ausência de um posicionamento estratégico claro e coerente com um crescimento duradouro e lucrativo;
- Foco no resultado (global) em si, e não nos fatores que o impulsiona;
- Estratégias de vendas orientadas para o produto ou serviço;
- Utilização de informações inadequadas para orientar decisões sobre definição de preços, mix de produtos e avaliação de lucratividade de produtos, serviços e clientes específicos.

Em geral, as conseqüências desse tipo de modelo para as empresas são:

- Forte concentração do resultado qualquer que seja o âmbito da avaliação (segmentos, regiões, filiais, carteiras ou clientes);
- Oferta de produtos e serviços não ajustada ao perfil de consumo dos clientes;
- Dependência das decisões de preços de seus concorrentes;
- Resultados aleatórios (residual).

Trata-se, portanto, de um tipo de modelo gerencial que não focaliza as bases para um crescimento sustentado da lucratividade do negócio.

Conhecer as necessidades dos clientes, seus hábitos e expectativas, é uma das principais metas estratégicas de qualquer empresa, sobretudo nesta era caracterizada

por mercados mais seletivos e de movimento da base da concorrência na direção de indicadores mais qualitativos. Portanto, é necessário pensar em maneiras mais eficientes de manter a base atual e conquistar novos clientes. Assim, é preciso entender bem as necessidades dos clientes para poder proporcionar a eles uma oferta personalizada de produtos e serviços, ou seja, oferecer produtos e serviços de acordo com as necessidades específicas de cada grupo de clientes.

As mudanças em curso indicam, portanto, que uma nova abordagem gerencial se faz necessária. O sentido é que as empresas têm que satisfazer as necessidades dos clientes, não apenas fazer produtos. Assim, a escolha do cliente como base para a gestão de lucratividade é um caminho natural. O cliente é hoje a melhor referência para as ações de marketing, abordagem de vendas e formulação de preços. Neste sentido, deve ser destacada a facilidade relativa das empresas que mantêm um relacionamento direto com os consumidores de produtos ou serviços para montar o perfil de consumo de seus clientes. Essa facilidade se dá pelo fato da empresa já dispor de um conjunto valioso de dados sobre eles. Neste caso, informações preciosas podem ser obtidas basicamente com a integração e acumulação desses dados e o desenvolvimento de habilidades para um uso eficaz das informações formatadas.

Pensando ainda no foco, devemos, no entanto, reconhecer que a grande maioria das empresas ainda não desenvolveu habilidades relacionadas com a fixação e negociação de preços tomando por base o relacionamento com o cliente. Isto representa uma oportunidade para as empresas dispostas a compreender essas relações e, a partir dessa compreensão, adequar melhor seus preços visando o crescimento sustentado de sua lucratividade.

É necessário considerar também a contribuição da chamada tecnologia da informação para a transformação organizacional das empresas, com reflexos na maneira como o trabalho é realizado. Há também evidências de que essas novas tecnologias, especialmente a internet, já começam a criar possibilidades para acelerar a tendência da personalização em larga escala, hoje impulsionada pelos modernos sistemas de produção flexível, que possibilitam a redução de custos e, ao mesmo tempo, aumentam as opções para o consumidor. Trata-se, portanto, de impactos diretos no marketing onde o consumidor passa a ser cliente da empresa e não de um produto; e na área de vendas onde o foco da venda passa do produto para o cliente. Porém, não deixando de reconhecer a importância do produto ou serviço para o cliente, ou entender, a partir dos produtos e serviços atuais, o que os clientes gostam e estão dispostos a pagar por isso e o que eles não gostam e não estão dispostos a pagar preço algum sobre isso.

Este novo enfoque exige, portanto, a passagem do marketing de massa para o marketing de relacionamento. Em outras palavras, oferecer produtos e serviços adequados ao perfil do cliente e estabelecer as condições para um relacionamento mais duradouro e lucrativo. Nesta direção, é necessário pensar em maneiras mais eficientes de manter a base atual e conquistar novos clientes. No entanto, devemos reconhecer que a grande maioria das empresas ainda não desenvolveu habilidades relacionadas com a fixação e negociação de preços tomando por base o relacionamento com o cliente. Isto representa uma oportunidade para as empresas dispostas a compreender essas relações e, a partir dessa compreensão, adequar

melhor o preço do produto ou serviço visando o crescimento sustentado de sua lucratividade.

A gestão de lucratividade baseada no cliente implica ainda mudanças na estrutura organizacional e da maneira de atuar das áreas de apoio, do marketing e da área de vendas. Essas áreas, que normalmente são organizadas por tipo de produto, tendem a ser organizadas por perfis de clientes. Há inclusive indicações de que essa nova referência provocará mudanças na sistemática de remuneração; ou seja, ela deixará de ser baseada no produto e passará a ser calculada com base na lucratividade desses grupos de clientes. Entretanto, para atingir esse objetivo será preciso implementar um sistema de avaliação da lucratividade centrado no cliente e a formatação de duas estratégias comerciais para potencializar o uso das informações geradas:

- a) montagem do perfil de consumo dos clientes (tendo em vista proporcionar-lhes uma oferta personalizada) e a formatação de uma abordagem mix para vendas;
- b) a prática de preços baseados no mix de produtos e serviços demandados pelo cliente.

Tendo em vista as múltiplas tarefas a serem desempenhadas, o sistema de lucratividade deve contemplar a abordagem preço nas esferas clientes, produtos e carteiras, e a abordagem rentabilidade (receita menos custos) nas demais esferas de resultados (filiais, regiões, segmentos, canais, etc.). Estas são condições para a aplicação de uma política de preços ativa, tendo, portanto, o cliente como base para a formulação e prática de preços e a gestão de lucratividade. A eficácia da gestão da lucratividade baseada no cliente vai depender ainda do desenvolvimento de habilidades

para a gestão do relacionamento com o cliente, isto é, a preparação das equipes responsáveis pelos contatos diretos com os clientes; ou seja; elevar as qualificações das equipes, possibilitando que elas sejam eficazes na criação de valor para os clientes de maior lucratividade, e na melhoria do resultado de clientes deficitários.

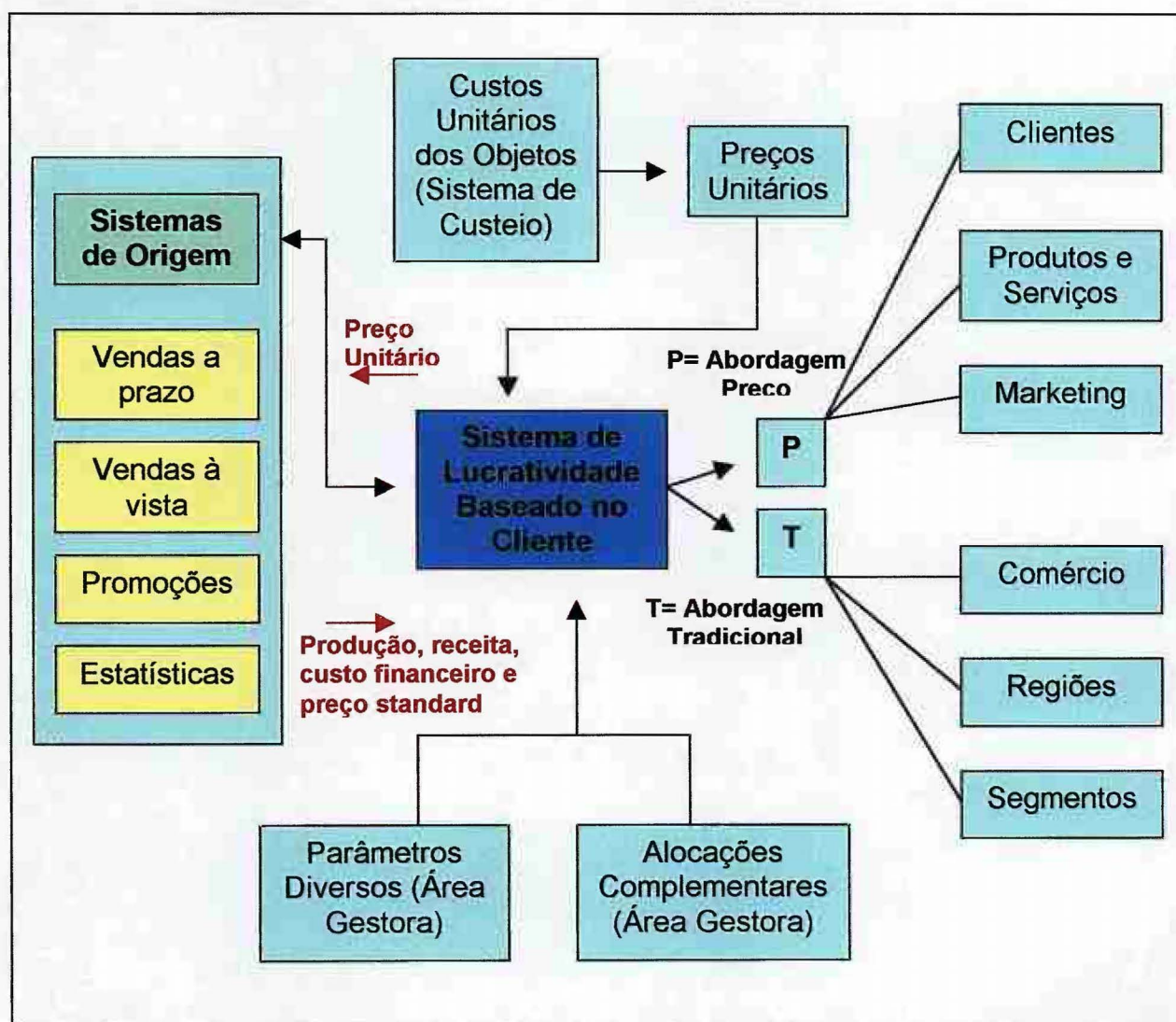


Figura 3: Sistema de Lucratividade Centrado no Cliente

6. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS COMERCIAIS

Estabelecer objetivos de produção e margem operacional compatíveis com a carteira atual de clientes e o potencial do mercado não é uma das atividades mais simples. O modelo de projeção e fixação de objetivos comerciais praticados pela grande maioria das empresas apresenta as seguintes características:

- Adota como base da estimativa cada produto ou serviço;
- As metas projetadas são quase sempre de natureza financeira;
- Não integra produção e resultado, e a projeção não é vinculada à base de clientes;
- Projeta o próprio objetivo final, e não os indicadores que o determina.

Deve-se, portanto, reconhecer os desafios para uma quantificação adequada desses objetivos. No entanto, para que essa tarefa seja realizada de modo eficaz, a formatação e a implementação de uma nova abordagem se faz necessária.

Trata-se de um modelo para o estabelecimento de metas de produção e resultados da empresa nas visões produtos, carteiras, filiais, regiões, segmentos e canais. Os três fundamentos do modelo de projeção são:

- Deslocamento da base da estimativa do produto ou serviço para o cliente, sendo o montante da venda de produtos e serviços determinados pelo tamanho da base e pelo perfil de consumo dos clientes;

- Os objetivos finais de produção e o resultados, devem ser projetados a partir dos indicadores (financeiros e não-financeiros) que os determinam;
- O suprimento de recursos aos centros de atividades (ou departamentos funcionais) é feito tomando-se por base a demanda de atividades que esses centros devem realizar, dado os recursos disponíveis e a sua eficiência operacional.

7. FORMULAÇÃO, DEFINIÇÃO E ADEQUAÇÃO DE PREÇOS

Preço e valor são importantes em qualquer transação econômica. O preço representa o sacrifício econômico que o consumidor faz para adquirir um produto ou serviço e esse sacrifício é sempre comparado com o valor que o produto ou serviço representa para ele. Os clientes apresentam sensibilidades muito distintas ao preço e em razão desse fato é preciso adequar os preços conforme o valor percebido pelos diversos segmentos de clientes e identificar oportunidades de lucro através dessa adequação. Para facilitar e viabilizar essa adequação, algumas empresas têm procurado adotar práticas como preços com desconto; preços por linha de produtos; preços por pacotes de produtos e serviços; e preços diferenciados por períodos.

A formulação, definição e a adequação de preços tratam da compreensão da questão preço e os seus múltiplos efeitos sobre o lucro. Em outros termos, identificar oportunidades de melhoria dos resultados através da adequação de preços. Essa tarefa implica passar de uma política de preços nula, isto é, a política que tem subjacente o pressuposto de que é o mercado ou a concorrência que estabelece os preços para uma política de preços ativa, onde os preços são estabelecidos com base nos custos dos recursos consumidos pelos produtos ou serviços; o perfil de consumo e a percepção de valor dos clientes; e o histórico de relacionamento. Portanto, compatibilizando os preços com a disposição de pagar dos clientes.

Esta abordagem inclui ainda o conhecimento dos desafios, evidências, pré-requisitos, pressupostos e armadilhas da política de preços; e a formulação de preços baseados no mix de produtos e serviços demandados pelo cliente. Esta é uma prática

de preços indicada especialmente àquelas empresas que se relacionam diretamente com os clientes e têm uma oferta diversificada de produtos ou serviços.

Uma correta precificação dos produtos e/ou serviços e das demais habilidades da empresa é parte fundamental de uma gestão estratégica de sua lucratividade. A adoção de uma política de preços inadequada pode acarretar perdas ou até prejuízos sem que isso seja percebido pela empresa. Hoje os problemas nesta área estão relacionados principalmente com:

- A não exploração de informações existentes sobre as necessidades e expectativas dos clientes;
- Uso de informações inadequadas (especialmente informação de custos);
- Oferta de produtos/serviços não personalizada;
- E a dependência das decisões de preços da concorrência.

Uma política de preços ativa considera três elementos básicos: custos dos recursos consumidos pelos produtos e/ou serviços; perfil de consumo, tendo em vista a incorporação progressiva de dados relativos à percepção de valor do cliente; e o histórico de relacionamento. Deve-se entender que a disposição do cliente em pagar é função de atributos tangíveis e intangíveis e o conseqüente valor resultante para ele.

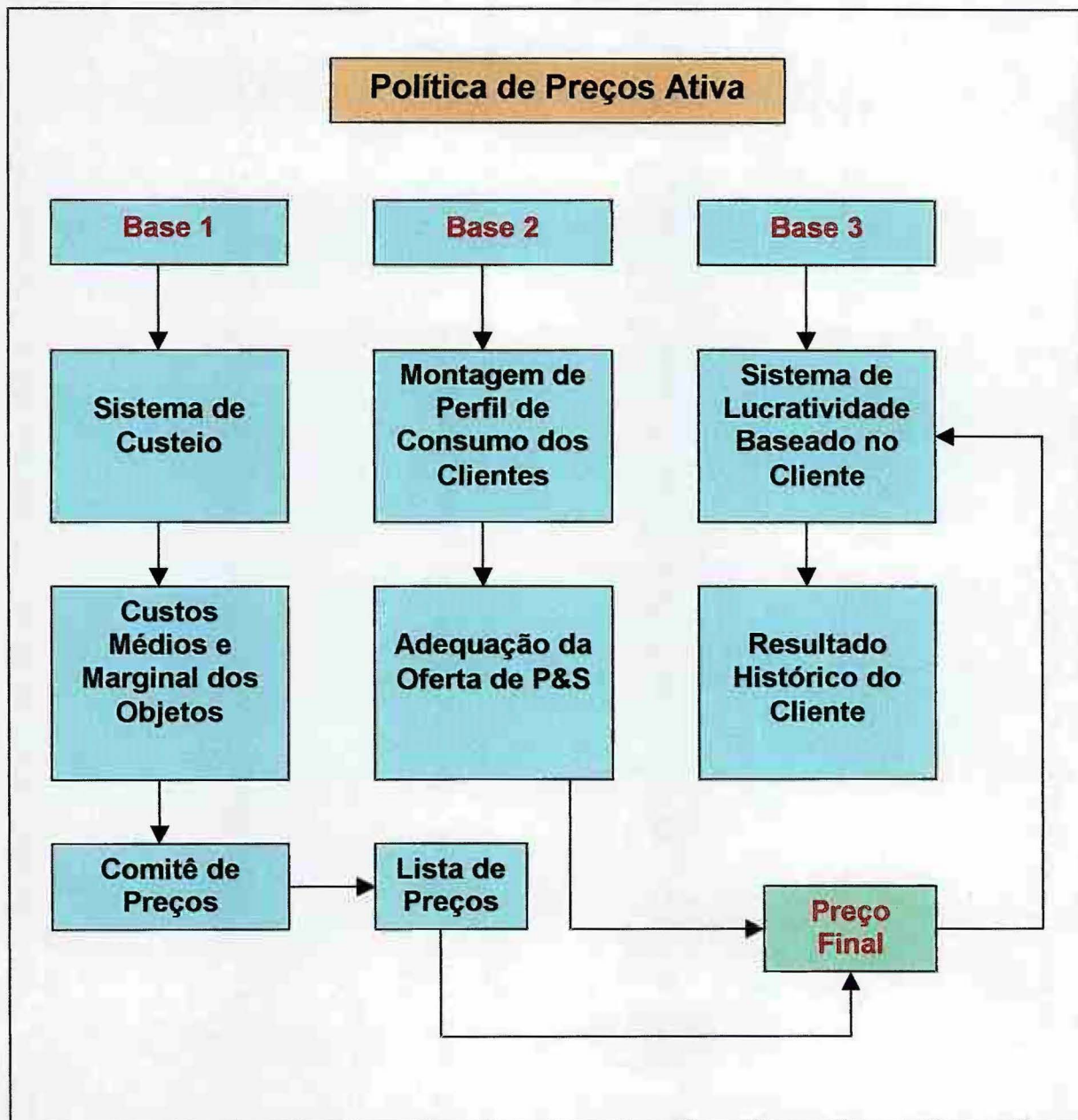


Figura 4: Política de Preços Ativa

Portanto, a formulação de uma política de preços adequada para garantir o crescimento sustentado da receita e do lucro deve começar com a compreensão da realidade vivida pelas empresas. É preciso admitir que hoje elas têm sérias dificuldades para traduzir os seus objetivos estratégicos e inseri-los nas ações gerenciais da empresa. Outros fatos importantes são:

- Ausência de uma cultura de preços na maioria das organizações de serviços e de informações de custos adequadas para servir de balizador para a definição de preços;
- Aumento do número de concorrentes proporcionado pela globalização;
- A facilidade para comparar preços pela internet.

Também é necessário destacar alguns pré-requisitos para um bom funcionamento da política de preços, como o estabelecimento de um conjunto de hipóteses sobre o comportamento da economia como um todo e a posição competitiva da empresa; entender os problemas de negócios dos clientes, estabelecer relações de confiança e garantir a fidelidade dos clientes conquistados; dispor de um fluxo de informações adequado para saber o que está realmente acontecendo com seus clientes; e a preparação da equipe responsável pelos contatos diretos com clientes, que deve conhecer mais do que ninguém as necessidades, preferências e hábitos de seus clientes e estar preparada para fornecer “insight” e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com seus clientes.

8. A REDE GRASSI'S FAST-FOOD

Em seus 15 anos de existência, a Rede Grassi's Fast-Food sempre apresentou um crescimento espantoso, aumentando rapidamente sua participação no mercado brasileiro. Hoje já é a 2ª Maior Rede de "*Fast-Food*" do país, apresentando números invejáveis: 250 milhões de consumidores/ano passam pelas 232 lojas envolvendo 15 Centrais de Produção e 10.000 empregos diretos.

O espetacular crescimento da Rede Grassi's Fast-Food é sustentado por um binômio fundamental: preço acessível e alta qualidade de produtos e serviços. A expansão da Rede se torna segura nos novos mercados quando essa operação pode ser reproduzida.

Com capital 100% brasileiro a Rede Grassi's Fast-Food firma-se como a segunda maior Rede de "*Fast-Food*" em atuação no país, a primeira de capital nacional.

Com a primeira loja Grassi's Fast-Food inaugurada em 1988 nascia um negócio que nunca mais parou de crescer. Os obstáculos foram sendo vencidos, as metas alcançadas. De uma única loja de especialidades árabes, formou-se em pouco tempo uma Rede com forte infra-estrutura especializada em vender produtos de qualidade, com bom serviço e preços imbatíveis.

A posição alcançada deve-se ao resultado do nível de profissionalização que a marca instituiu em seu segmento e das constantes e necessárias inovações para atender plenamente ao cliente, aliando preços baixos, variedade e alta qualidade, características que ilustram a filosofia da empresa.

Todos os produtos Grassi's Fast-Food saem prontos ou semiprontos das Centrais de Produção, atendendo diariamente os pedidos de cada loja. Este sistema de trabalho é fundamental para garantir padrão, qualidade, distribuição e preço para toda a Rede. Uma Central de Produção é sempre montada em pontos estratégicos e atende todas as lojas que operam em um raio de 200 km.

A montagem da Central de Produção na Cidade do México foi o primeiro passo para a instalação da Rede neste mercado. Com equipamentos de última geração e treinamento de funcionários especializados, a Rede pode atender tranqüilamente todas as lojas previstas no plano de expansão.

A tabela abaixo mostra a relação entre produtos vendidos anualmente pela Rede Grassi's Fast-Food e os insumos utilizados por eles:

Vendas / Ano	
Vendas	Insumos Utilizados
550 milhões de esfihas, 16 milhões de Pastéis de Belém, 28 milhões de Kibes, 10 milhões de Pratos Árabes, 10 milhões de Beirutes, 4 milhões de Pizzas	2.500 toneladas de carne, 2.000 toneladas de tomate, 4.000 toneladas de farinha de trigo, 1.200 toneladas de batatas congeladas, 70.000 litros de leite por dia.

Tabela 1: Relação Vendas/Ano & Insumos Utilizados

A franquia Grassi's Fast-Food teve início em 1992, numa parceria com a Empresária Beatriz Braga Romano (atualmente franqueada de três lojas em São

Paulo). De lá pra cá a rede cresceu em profissionalização e conquistou dois títulos consecutivos como a melhor franquia do ano pelo Instituto Franchising. Em 1998 recebeu o prêmio “ABF Destaque Franchising” como a melhor empresa franqueadora pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Em 1999 e 2000 conquistou o Selo de Qualidade da ABF.

Atualmente, mais da metade das 232 lojas são franqueadas e o Grassi's Fast-Food tem franquias nas principais cidades do Brasil. A franquia Grassi's Fast-Food, amplamente testada por oito anos, vem se mostrando um “Case” de sucesso com dois modelos distintos de loja. No modelo 1 “Tradicional” ou “Convencional”, que tem atendimento por garçons, é necessário uma área construída a partir de 350 metros quadrados, mais área para estacionamento, podendo ter até no máximo de quatro sócios.

No modelo 2 “Fast”, ideal para shopping center, a loja necessita de uma área construída a partir de 150 m² e utiliza as mesas da praça de alimentação do shopping, já que vai trabalhar no sistema de auto-atendimento, onde a área da cozinha é compacta sendo o *mix* do cardápio menor.

9. OS SEGREDOS DO SUCESSO DA FRANQUIA GRASSI'S FAST-FOOD

Os grandes segredos do sucesso da Franquia Grassi's Fast-Food, concentram-se ao fato da Rede possuir vários departamentos que auxiliam na preparação dos produtos vendidos pelas lojas, no controle da Qualidade desses produtos dentro do ponto de venda e no auxílio durante a operação da Loja. Outros fatores primordiais para o sucesso de uma grande empresa devem-se ao fato de que os produtos vendidos devem ser de grande aceitação, sem rejeição pelo público alvo, ou seja, nada que seja difícil de vender. A prática dos preços é de extrema importância para o comércio em geral, principalmente tratando-se do ramo alimentício.

9.1 A Centralização na Fabricação dos Produtos

Todos os produtos Grassi's Fast-Food são produzidos em suas próprias Centrais de Produção, eles saem prontos ou semiprontos, atendendo diariamente os pedidos de cada loja. Este método de trabalho é fundamental para garantir padrão, qualidade, distribuição e preço para todas as Lojas da Rede Grassi's Fast-Food. As Centrais de Produção são montadas em pontos estratégicos, como exemplo da Regional Sul, a Cozinha Central (Produtora e Distribuidora dos produtos utilizados pelas lojas de Curitiba, Florianópolis e Londrina) fica localizada em Colombo – PR, e para abastecer as lojas, diariamente recebem os pedidos via Internet, o qual após análise, produção e separação desses produtos requisitados, são distribuídos até as lojas. Podemos visualizar na figura abaixo:

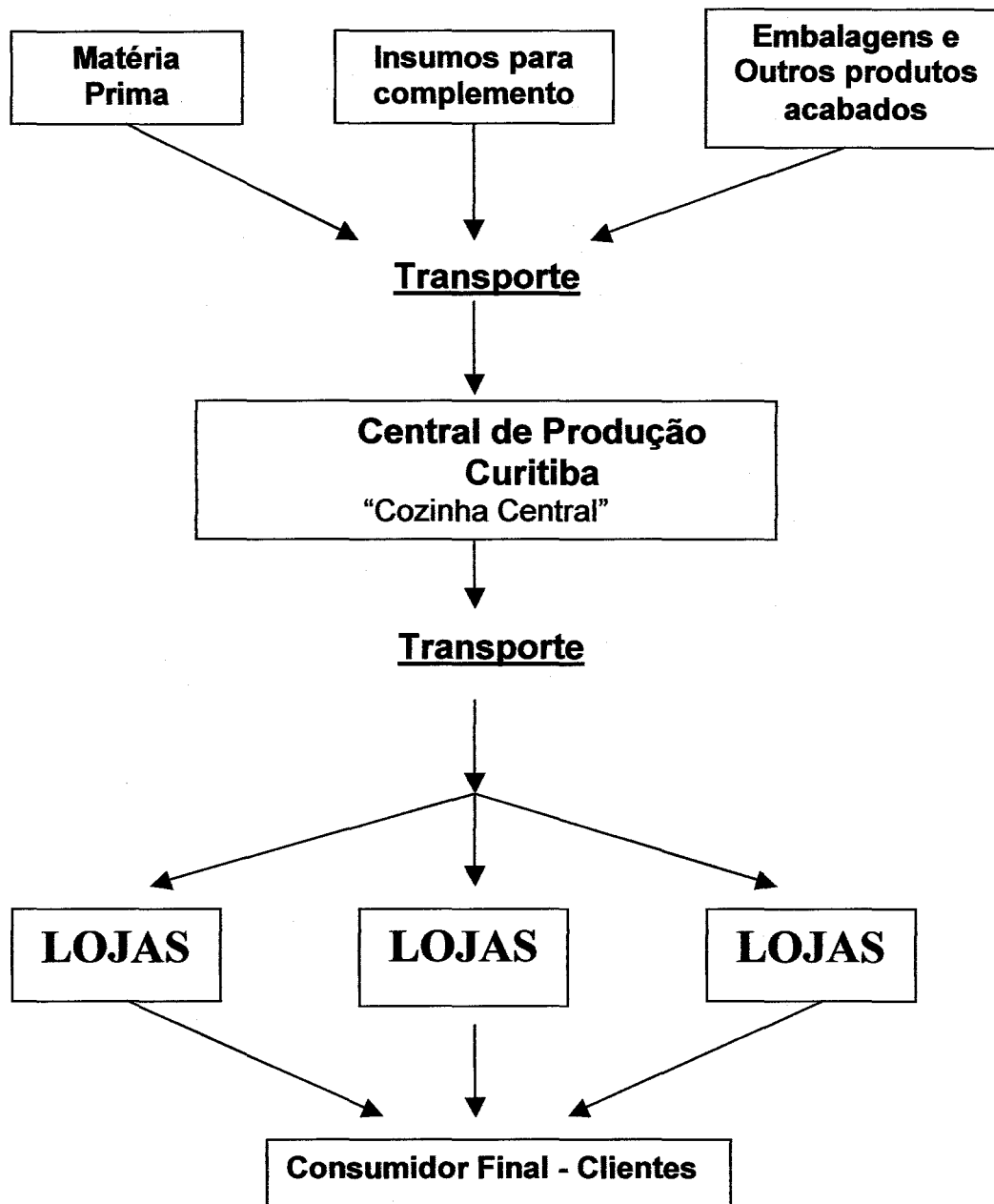


Figura 5: Esquema de fabricação e distribuição dos Produtos às Lojas

9.2 O Segredo da Política de Preços

Elaborar a política de preços de uma empresa é sem dúvida uma tarefa das mais importantes em qualquer Organização. Quando se fala sobre a política de preços,

certamente, não se mencionam as tabelas de preços. Por política de preços entende-se como a conjugação de todos os fatores mercadológicos, tributários e financeiros associados ao tema.

Conhecer o estágio no ciclo de vida, o tipo de mercado em que se inserem, e os valores percebidos pelo consumidor em relação aos seus principais produtos e serviços, é fundamental na elaboração de sua política de precificação.

Além disso, como desconhecer os fatores tributários incidentes sobre os preços de venda e sobre os lucros operacionais? A não observância da correta tributação na formação de preços pode induzir a perdas importantes de competitividade ou até mesmo a negociações não lucrativas.

Finalmente, os aspectos financeiros, tais como sistema de custeamento utilizado, margens de contribuição por produto, Ponto de Equilíbrio Operacional, Valor Presente das vendas e compras a prazo, Capital de Giro por produto são essenciais na definição da política de preços.

No mercado atual, principalmente no ramo de fast-food, a concorrência está cada vez mais acirrada; tão forte, que é até capaz de encerrar atividades de grandes estrelas mundiais desse ramo. Nessa concorrência, um dos fatores básicos de sobrevivência é o controle de preços dos produtos para os clientes, ou seja, os preços devem ser os mais baixos possíveis e, principalmente devem suportar longos períodos sem acréscimos.

Portanto um dos principais segredos, se não o mais importante deles, é o fato dos produtos de maior aceitação e movimento dentro das lojas começarem com preço

zero, ou seja, produtos que custam menos de um real. Pode-se observar como exemplo na tabela abaixo alguns preços adotados com essa política:

Produtos X Preços	
Produto	Preço de Venda
Esfiha de Carne	R\$ 0,49
Esfiha de Queijo	R\$ 0,65
Esfiha de Frango	R\$ 0,65
Kibe Frito	R\$ 0,98
Pastel de Queijo	R\$ 0,98
Pastel Carne	R\$ 0,98
Pastel de Belém	R\$ 0,98
Torta de Maça	R\$ 0,98
Torta Romeu & Julieta	R\$ 0,98
Torta de Banana	R\$ 0,98
Esfihas Folhadas	R\$ 0,98

Tabela 2: Relação Produtos X Preços – Rede Grassi's Fast-Food

9.3 O Segredo da Qualidade Grassi's Fast-Food

A Rede Grassi's Fast-Food inaugurou sua primeira loja em 1988. O processo de produção de alimentos era feito na própria cozinha de cada loja. A receita era a mesma, mas os cozinheiros eram diferentes.

Resultado: produtos diferentes nas lojas, ainda que sob a mesma marca.

Numa visita a seis lojas diferentes em um sábado, seis kibes experimentados, não deu outra: seis sabores diferentes. Foi a partir dessa constatação que nasceu o Departamento de Supervisão, para criar formas de padronização e de detectar com rapidez erros de produção, limpeza, higiene, qualidade dos produtos, aspecto visual da

loja, atendimento e, principalmente, tudo aquilo que podem afetar os clientes do Grassi's Fast-Food.

Logo a seguir, devido à necessidade de expansão, decidiu-se pela centralização na fabricação dos produtos, não apenas para padronizá-los, mas para que todos tivessem o mesmo sabor, qualquer que fosse a loja. Assim surgiu a “nova” Rede Grassi's Fast-Food.

Neste novo modelo, coube à Supervisão a realização de visitas periódicas, inicialmente na Central de Produção e, posteriormente, nas lojas, para verificar a padronização no sentido de melhorar todos os aspectos que de alguma maneira possam trazer benefícios aos clientes e franqueados.

A partir desse momento, sentiu-se a necessidade de criar um Departamento de Controle de Qualidade, devido à relação existente entre a padronização, a qualidade e a higiene alimentar.

Um diferencial da Rede que deve ser ressaltado foi a fusão dos departamentos de Controle de Qualidade e Supervisão, ambos liderados por profissionais da área de alimentação, plenamente capacitados para atuar com competência nos dois departamentos.

Segundo o Presidente e fundador da Rede Grassi's Fast-Food, “Os olhos da Supervisão são os olhos dos nossos clientes”.

Cabe à Supervisão detectar tudo em detalhes dentro de uma loja, de modo a que o resultado final, seja a boa impressão dos clientes, quer no aspecto da qualidade dos produtos, quer no aspecto visual e no atendimento.

9.3.1 Objetivo principal

O objetivo principal do departamento de Supervisão e Controle de Qualidade é garantir a qualidade e, principalmente, o padrão de produtos e serviços da Rede, através de monitoramento constante, visando não apenas a satisfação, mas também a fidelidade dos clientes.

Os administradores das lojas encaram a Supervisão como uma consultoria que pode ajudar muito no trabalho gerencial e administrativo detectando falhas que passam despercebidos no dia-a-dia e, e a partir daí, cobrar e motivar sua equipe.

9.3.2 Principais atividades.

Dentre as principais atividades do setor podemos exemplificar:

- Supervisão em lojas e Centrais de Produção: Através de visitas periódicas em lojas são verificados os seguintes aspectos: produto, higiene, equipamentos e aspecto geral da loja ao cliente.
- Produtos: Nesta área são verificados itens sensoriais como cor, odor, sabor, etc, e a validade e o monitoramento de pesos e medidas, cujo foco principal é manter a rigorosa qualidade e padronização dos produtos.
- Higiene: Com o objetivo de manter um ambiente agradável e prevenir a contaminação dos alimentos, as equipes operacionais são orientadas sobre os procedimentos corretos de higiene pessoal, ambiental e manipulação de alimentos.

Desta forma são avaliados itens internos e externos como uniformes, limpeza de equipamentos, pisos e edificação em geral.

- Equipamentos: Verificação do bom funcionamento e conservação dos equipamentos, utensílios, instalações e edificação da loja.

- Aspectos da loja: Visando proporcionar o conforto e a satisfação do cliente, esse item avalia a apresentação visual da loja, as acomodações, a qualidade, a apresentação final dos produtos e o atendimento em todas as suas etapas.

No caso da Central de Produção os itens verificados são controles e impressos (Shelf-life, recebimento, temperaturas, resfriamento, etc).

- Vistoria de veículos e motos: Para manter a imagem da nossa Rede que circula durante o dia nas ruas da cidade e garantir o transporte dos produtos que chegam às lojas é realizada periodicamente a avaliação dos veículos.

A vistoria de motos e condutores do Delivery é essencial para que o cliente seja tão bem atendido como se estivesse entrando em uma das nossas lojas. O entregador é o cartão de visita da empresa.

- Intercâmbio com órgãos fiscalizadores: O objetivo desse intercâmbio é criar um vínculo com os profissionais que atuam em órgãos públicos, para que saibam do controle exercido pela Rede.

Desta forma abre-se um canal constante para atualização de novas legislações, mantendo as atividades sempre conforme as exigências legais de cada região.

- Orientação e treinamentos de higiene: Através de supervisões, é efetuada a reciclagem de conhecimentos e hábitos praticados durante as operações em lojas e

centrais. Com treinamentos específicos é aperfeiçoado o trabalho da equipe que já atua, assim como, de novos funcionários.

- Relacionamento com fornecedores: Uma empresa e seus fornecedores devem manter uma relação de parceria, aumentando a capacidade mútua no desenvolvimento contínuo dos seus produtos. A partir dessa premissa, a Rede procura mais agilidade nas operações, na diminuição de custos e no auxílio a lojistas e centrais.

9.4 O Controle Operacional

O Departamento do Controle Operacional foi criado para auxiliar o direcionamento da loja no sentido de prevenir, projetar e planejar cada ação de administração da loja em todos os seus detalhes, através dos números que muitas vezes, retratam a realidade da loja e também a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Com suas visitas às Lojas Grassi's Fast-Food e com a experiência adquirida na Rede, os Supervisores do Controle Operacional deverão detectar as falhas que muitas vezes se escondem na rotina diária, provocando vícios na operação da loja e conseqüentemente menores resultados operacionais. A visita desses profissionais nas lojas é muito importante para que os administradores possam usufruir dos conhecimentos e da visão de uma pessoa externa à loja, e que realmente conhece sua operação. Os Supervisores também irão intermediar as solicitações para quaisquer idéias que possam surgir por parte dos Franqueados das lojas.

9.4.1 Objetivo Principal

O Objetivo principal do Controle Operacional é ser o Departamento que auxiliará o Lojista na checagem dos itens fundamentais para uma boa administração e conseqüente Lucratividade. Esse Departamento age em caráter preventivo e corretivo, projetando e planejando cada ação de administração da loja.

9.4.2 Principais Atividades

Dentre as principais atividades dos Supervisores do Controle Operacional podemos citar as seguintes:

- Transmitir e reciclar os conhecimentos dos Franqueados e sua equipe, em relação ao sistema do Controle Operacional;
- Auxiliar no trabalho de recuperação nas lojas com dificuldades, que não apresentam resultados satisfatórios;
- Aumentar percentuais médios da Rede em relação à venda de bebidas e sobremesas;
- Participar ativamente das campanhas de marketing implantadas pela Rede;
- Análise mensal de todos os fechamentos das Lojas, através do seu Mapa de Despesas, observando seus resultados e auxiliando na correção de falhas apresentadas que possam estar interferindo na sua operação;
- Realizar a classificação das lojas através de Ranking Mensal e vendas de produtos mais lucrativos.

9.5 Propaganda, Promoção e Marketing

O Departamento de Propaganda, Promoção e Marketing (PPM) foi criado para executar o direcionamento das lojas no sentido de projetar e planejar cada ação de Marketing das lojas em todos os seus detalhes, desde a criação de material promocional até a criação e execução de matérias e propagandas em meios de comunicação em massa. A PPM conta com 18 funcionários e uma estrutura completa: planejamento, mídia, criação, produção, atendimento às lojas e setor de produção de banners, faixas, cartazes, etc. .A PPM cria, produz e administra as campanhas da rede, que pode abranger TV, rádio, outdoor e o material de apoio às lojas.O Departamento, através de seus atendentes, também pode intermediar as solicitações para qualquer tipo de material de loja ou idéias que possam surgir por parte dos Administradores das lojas.

9.4.1 Objetivo Principal

O Objetivo principal da PPM é ser o Departamento responsável pela divulgação e Promoção da marca Grassi's Fast-Food em âmbito Nacional, envolvendo as áreas de publicidade e propaganda, marketing, promoção e merchandising, mídia, anúncios; englobando todos os assuntos relacionados ao mercado.

9.4.2 Principais Atividades

Dentre as principais atividades do Departamento podemos citar as seguintes:

- Participar ativamente das campanhas de Marketing implantadas pela Rede;
- Divulgação e Promoção da Marca em âmbito nacional;
- Promoção e Merchandising;
- Elaboração, fabricação e distribuição de materiais para Merchandising às lojas;
- Promover e manter a marca, o nome e a imagem pública da rede Grassi's Fast-Food.
- Realizar a classificação das lojas através de Ranking de Comunicação Visual.

9.6 AUDITORIA GRASSI'S FAST-FOOD

A auditoria Grassi's Fast-Food é um departamento regulamentado pelos estatutos e contratos da Rede e tem por objetivo conferir, supervisionar, coordenar, avaliar, instruir e dar suporte técnico ao setor financeiro das empresas do Grupo, sempre obedecendo aos critérios estabelecidos pela Presidência da Rede.

Através de visitas periódicas às lojas, o auditor desenvolve seu trabalho objetivando uma ação preventiva e de apoio à execução da rotina financeira, a qual deve sempre ser mantida dentro dos padrões exigidos.

Os auditores também são avaliadores do desempenho financeiro-organizacional de cada loja e incumbidos de estabelecer e exigir um trabalho padronizado, eficiente e de resultados.

A auditoria é um grupo de 18 profissionais engajados não em objetivos individuais ou isolados, mas sim, na organização do todo, pois faz parte de uma importante Rede que se projeta grandiosa num mercado tão competitivo e que transfere em igual importância as responsabilidades e a conscientização dos auditores estarem inseridos neste mesmo projeto.

10. OS MANDAMENTOS PARA A OBTENÇÃO DA LUCRATIVIDADE

O principal objetivo do investimento de altos valores na construção de uma loja Grassi's Fast-Food é obter retorno financeiro, através da Lucratividade Mensal, resultante do movimento da loja. Numa empresa, favores podem até existir, mas o reconhecimento e o sucesso de cada um estão ligados a lucro e obtenção de resultados. A grande maioria das pessoas que trabalham na Rede Grassi's Fast-Food tem prazer e gosta do que faz, e o principal objetivo de todos, sejam sócios, diretores ou funcionários, é o crescimento e o sucesso profissional; daí a importância do tema Lucratividade.

Os Mandamentos para a obtenção da Lucratividade em uma loja Grassi's Fast-Food, mandamentos estes que, seguidos com rigor diariamente, garantem a obtenção do índice médio de Lucratividade estipulado pela Rede, que é de 20%.

10.1 Primeiro Mandamento: Cuidando das Despesas

Quando se pensa em lucratividade, o cuidado com as Despesas é tão importante quanto as Vendas, portanto não é suficiente somente vender, é preciso também ter plano conhecido de onde e como gastar o dinheiro no dia-a-dia, para que isto ocorra é muito importante que se tenha sempre em mãos o Mapa das Despesas da Empresa.

Existem excelentes administradores que não conseguem grandes resultados porque não conseguem ou não se preocupam em administrar os gastos da empresa. No final do mês vendem muito bem, mas os percentuais de lucratividade são baixos.

Por outro lado, existem administradores que mesmo com faturamentos bem menores conseguem excelentes resultados de lucratividade.

MAPA DE DESPESAS						Loja:	5
						Mês:	Maio
ITENS		REAL		ESTIMADO		SALDO	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
COMPRAS	BATATA CONGELADA		0,987%		0,980%		0,013%
	BEBIDAS		0,385%		0,227%		-0,158%
	CEASA		1,652%		1,700%		0,048%
	CHOPP		1,145%		2,576%		1,431%
	COMIDA P/ FUNCIONÁRIO		0,662%		0,650%		-0,012%
	CÔNDIMENTOS		0,473%		0,552%		0,079%
	DESCARTÁVEIS		0,393%		0,173%		-0,220%
	DOCES		0,425%		0,273%		-0,152%
	EMBALAGENS		1,114%		1,078%		-0,036%
	FARINHA DE TRIGO		1,023%		1,492%		0,469%
	FERMENTO + FUBÁ		0,566%		0,285%		-0,281%
	FRUTA CONGELADA		0,738%		0,600%		-0,138%
	GORDURA/ÓLEO		0,694%		0,903%		0,209%
	MATERIAL DE LIMPEZA		0,863%		0,839%		-0,024%
	MATERIAL P/ COPA, COZINHA		0,374%		0,524%		0,150%
	MATERIAL P/ ESCRITÓRIO		0,242%		0,226%		-0,016%
	REFRIGERANTE		4,082%		3,227%		-0,855%
	SORVETERIA		1,696%		1,471%		-0,225%
	UNIFORMES		0,247%		0,268%		0,021%
	OUTROS		0,809%		0,806%		-0,003%
SUBTOTAL		18,550%		18,850%		0,300%	
COZINHA	PRODUZIDOS		19,085%		19,000%		-0,085%
	DISTRIBUÍDOS		1,151%		0,638%		-0,513%
	Sub 1º		20,236%		19,638%		-0,598%
	SELF-SERVICE		0,000%		0,000%		0,000%
	SUBTOTAL		20,236%		19,638%		-0,598%
FOLHA PGTO.	PRÊMIO		1,066%		0,733%		-0,333%
	SALÁRIOS		9,317%		0,638%		-0,513%
	SEMANAIS		0,454%		0,454%		-0,133%
	DOBRAS		1,378%		0,988%		-0,390%
	HORAS EXTRAS		0,000%		0,318%		-0,318%
	PARTICIPAÇÕES		1,179%		1,763%		0,584%
	FÉRIAS		0,544%		0,409%		-0,135%
	QUITAÇÕES		0,988%		0,559%		-0,427%
	VALE TRANSP.		1,197%		1,322%		0,125%
	Sub 1º		16,122%		16,281%		0,159%
	EQUIPE DE REFORÇO		1,160%		1,540%		0,380%
	SEGURANÇA		0,000%		0,404%		0,404%
	Sub 2º		1,160%		1,944%		0,784%
	SUBTOTAL		17,282%		18,225%		0,943%
		PROCOP					
CONDUÇÃO TAXI							
COMBUSTÍVEL							
TAXA DELIVERY							
	SUBTOTAL						
	CONSÓRCIO						
	EQUIPAMENTOS						
	PROVISÃO 13º SAL/FÉRIAS						
	PRO-LABORE						
	PINTURA						
	OUTROS						
	SUBTOTAL						

Figura 6: Exemplo de Mapa de Despesas

Finalidade Principal do Mapa das Despesas:

a-) Detectar Perdas Percentuais

O principal objetivo do Mapa das Despesas é detectar Perdas Percentuais em gastos dos meses anteriores que se excederam em relação aos gastos estimados pela Rede. Fazer uma análise criteriosa do Mapa das Despesas do mês anterior dos itens que se perderam em percentuais, resulta em uma diminuição de gastos excedentes e desnecessários e uma consequente lucratividade superior em relação ao mês anterior.

A primeira providência que deve ser tomada é relacionar em ordem decrescente dos índices de perdas, ou seja, do maior para o menor, assim sendo, dar prioridade de trabalho (na ordem) para reduzir e eliminar essas perdas relacionadas.

b-) Relacionar a Previsão do Gasto do mês iniciante

Outro importante objetivo do Mapa de Despesas é projetar no início de cada mês o provável faturamento daquele mês, e as prováveis despesas decorrentes desse faturamento. Portanto, no início de cada mês, estudar os valores estimados e verificar se estão coerentes com as previsões e os objetivos de lucratividade. Em caso de discórdia desses valores, deve-se colocar os novos valores na frente de cada item e alterá-los para que se possa mapear os gastos do mês. A soma de todos esses valores de gastos ou despesas, não poderá ultrapassar 80% de seu faturamento, para assim obter a lucratividade almejada.

c-) Acompanhar semanalmente os gastos

Um item fundamental para que não se tenha surpresas desagradáveis no fim do mês, é acompanhar o Mapa de Despesas semanalmente, possibilitando uma ação rápida para acerto do que estiver ocorrendo de errado.

10.2 Segundo Mandamento: Folha de Pagamento

O Segundo Mandamento da Lucratividade trata da Folha de Pagamento. É na folha de pagamento, que existem as maiores perdas de valores nas empresas que não conseguem obter lucratividade ideal. Portanto a empresa não pode gastar mais que 19% de seu Faturamento na folha de pagamento. Dois parâmetros são fundamentais para que isso não ocorra:

1º Parâmetro: Quantidade de funcionários efetivos: Este parâmetro mede o número ideal da quantidade de funcionários efetivos, para conseguir este número deve-se dividir o Faturamento Mensal da empresa e dividi-lo pelo Fator Funcionário, este fornecido pelo escritório central da Rede Grassi's Fast-Food. O resultado dessa divisão indica a quantidade de funcionários ideal efetivo para que a loja não tenha perdas percentuais na folha de pagamento.

2º Parâmetro: Percentual de gasto estimado: Este parâmetro tem como finalidade acompanhar e tomar as devidas ações, quando os gastos com a folha de pagamento estiverem além do limite estabelecida para se obter lucratividade (em torno de 20%).

Após a análise dos parâmetros, para que se consiga que os gastos na folha de pagamento se enquadrem na normalidade, outros fatores também devem ser equalizados:

- Valores salariais das colunas mestras (Gerentes, Chefes de cozinha, secretária financeira): Nunca o salário fixo mensal das colunas mestras devem exceder os valores estipulados pela rede, e que o restante do salário que recebem seja proveniente de ganho em percentuais aplicados sobre a lucratividade da loja. Assim sendo, quando a loja não der lucro, as colunas mestras receberão somente o valor fixo. Se a loja der lucro, recebem ganhos significativos como compensação pelos bons resultados.
- Quantidade de funcionários efetivos/Quantidade de funcionários reforço: Funcionários efetivos a mais significam gastos salariais fixos maiores, encargos trabalhistas a mais, maiores gastos com alimentação, transporte, uniformes, etc... Para se obter informações e ações se necessárias, para equacionar e resolver os problemas de planificação e de quantidade estimada de funcionários efetivos indicada pela rede, deve-se analisar a existência de erro(s) na planificação que envolve distribuição de horários dos funcionários e as respectivas maneiras de contratá-los como efetivo e/ou temporário.
- Seguir com respeito os valores de pagamentos e das normas estipuladas pela Rede: Para que se tenham os gastos referentes à folha de pagamento

dentro da normalidade, não se deve pagar aos funcionários valores maiores que o estipulado pela rede.

10.3 Terceiro Mandamento: Compra Programada

A Compra Programada consiste em fazer os pedidos da Cozinha Central tão-somente das mercadorias que se vão utilizar no dia, para que não haja sobras nem desperdícios. Para isso, torna-se obrigatório que ao fazer o pedido da Cozinha Central, sejam anotadas corretamente as sobras existentes do dia anterior. Tomando esta simples medida da compra programada, o administrador saberá corretamente qual o percentual de gasto diário, acompanhando assim, o valor do gasto da cozinha, cuidando para que o valor não ultrapasse o limite de 20,5%, estipulado pela Rede.

Além desse controle diário de gasto, a compra programada evita o desperdício de produtos que poderiam se alterar, mantendo a qualidade dos produtos que permanecem sempre frescos; porém a maior vantagem da compra programada é saber corretamente o gasto de cozinha diário, evitando assim, erros que sem este dado se acumulariam durante o mês, alterando a lucratividade no final do mês.

Outra medida que também deve ser observada para que se reduza o gasto da Cozinha é a utilização correta das quantidades padrões dos produtos que são servidos aos clientes. Quantidade padrão é aquela quantidade que satisfaz plenamente o cliente e que garante margens de lucros excelentes para a loja.

Alguns exemplos mais comuns de gastos elevados no pedido programado:

- Alto desperdício;

- Excesso de compras;
- Excesso de sobras;
- Produtos fora do padrão;
- Pedido desbalanceado (altos e baixos).

10.4 Quarto Mandamento: Cuidando das Vendas

O Quarto mandamento trata das entradas, ou seja, da qualidade das vendas que a empresa possui. Não basta apenas vender, o importante é saber qualificar as vendas através de números.

Por Ticket Médio entende-se como sendo o consumo médio de cada cliente dentro da loja, ou seja, o faturamento dividido pelo número de pessoas presentes na loja. Portanto uma média estudada e estipulada pela Rede, como sendo a ideal para uma boa qualificação de vendas seria R\$ 7,76. Algumas medidas são necessárias para alcançar o ticket médio ideal:

- Primeira Medida: Cobrança diária do valor do ticket médio: Cobrar e saber qual o valor do ticket médio do dia anterior, e ter o conceito dentro da loja, perante os funcionários, de que, toda vez que o ticket abaixar haverá reunião com todos, automaticamente.
- Segunda Medida: Qualificar e avaliar os garçons. Quem é quem? Criar registro individualizado dos garçons no sistema de caixa,

possibilitando desta maneira obter informações individualizadas de cada um, indicando assim seus desempenhos.

- Terceira Medida: Eleger um responsável para cuidar do ticket médio. Eleger um responsável pela cobrança das medidas, ou seja, da cobrança diária do ticket médio com reuniões automáticas e a de individualizar os garçons para saber quem é quem.

10.5 Quinto Mandamento: Venda Sugestiva

Outro item fundamental para a obtenção da Lucratividade não só em uma Loja Grassi's Fast-Food, como também em qualquer Rede de Fast-food ou restaurantes, é a venda sugestiva de bebidas aos clientes. Um grande desafio para todos os administradores é alcançar todos os dias, a venda de 1,55 bebidas por cliente, isto porque são nesses produtos que estão inseridas as maiores margens de lucro.

Margens de Lucratividade	
Produto	% de Lucro
Suco de Limão	1.536
Suco de Laranja	1.166
Suco de Morango	850
Suco de Mamão	726
Suco de Acerola	705
Suco de Manga	512
Refrigerante Lata	115
Chopp	321

Tabela 3: Margens de Lucro de algumas bebidas

Para que se consiga atingir uma proporção de vendas de 1,55 bebidas por cliente é necessário que se tomem algumas medias:

- Primeira medida: Cobrança diária da equipe, dos valores percentuais de vendas de bebidas;
- Segunda Medida: Saber qual é entre os garçons o melhor, ou seja, ver quem vende mais, ou menos bebidas;
- Terceira medida: Eleger um responsável, normalmente um supervisor de salão, pelos números de venda de bebidas;

10.6 Sexto Mandamento: Percentual de Vendas

O Sexto mandamento refere-se ao percentual de vendas de sobremesas. Neste caso, o percentual que representa uma boa qualificação de venda de sobremesa na Rede é uma quantidade de 0,76 sobremesa por cliente, ou seja, o consumo médio de sobremesas dos clientes; o número de sobremesas dividido pela quantidade de pessoas presentes na mesa.

A venda de sobremesa é uma venda sugestiva, uma venda de impulsão, portanto algumas medidas são necessárias para alcançar esse resultado:

- Apresentar aos clientes os produtos para que ocorra o “apetite appel”;
- Conhecimento dos produtos;
- Eleger uma pessoa responsável pela venda sugestiva de sobremesas;

- Colocar quadros de fotos iluminados, de sobremesas em tamanhos grandes e em pontos estratégicos do salão;
- Acompanhamento diário dos percentuais de venda de sobremesas;
- Priorizar as promoções de sobremesas estipuladas pela Rede.

10.7 Sétimo Mandamento: Plano Motivacional

O sucesso de qualquer organização depende sem dúvida do nível de motivação dos seus funcionários, nenhuma organização funciona adequadamente se os seus funcionários não forem pessoas motivadas. As empresas, que de alguma maneira já conseguiram descobrir o que motiva os seus funcionários, devem trabalhar no sentido de manter e incrementar a motivação, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importantes recursos: as pessoas.

O ser humano é capaz de transforma-se quando motivado, portanto, criar motivações financeiras e de reconhecimento o ano todo traz como benefício para a empresa, ótimos resultados operacionais e de produtividade.

Dentro da Rede Grassi's Fast-Food, a Motivação se faz com reconhecimento, premiações, ganhos extras e oportunidades de crescimento.

- Reconhecimento: todos aqueles que se destacarem em suas funções, seja ela qual for, sempre que possível subirão de cargo, ou seja, serão reconhecidas pelo seu esforço.

- Recompensa financeira: Esta é uma das motivações que mais funciona no comércio, porque ela é imediata, do tipo, “conseguiu ganhou”, ou seja, a recompensa vem logo, no ato, basta apenas conseguir.

10.8 Oitavo Mandamento: Comprometimento com a Lucratividade

O lucro de uma loja é o espelho, o reflexo exato das qualidades dos funcionários que compõem as colunas mestras. As colunas mestras (gerentes, chefes da cozinha, supervisores e secretária financeira) são as bases de sustentação de tudo, elas devem estar sempre firmes, seguras e comprometidas e serão responsáveis pelo bom funcionamento da loja e na obtenção de lucratividade.

Uma das principais motivações é a política salarial das colunas mestras, ou seja, elas devem estar na mesma situação dos proprietários das lojas, se tudo vai bem, ganham muito bem, se vai mais ou menos, ganham mais ou menos, e se tudo vai mal, deixam de ganhar bem.

10.9 Nono Mandamento: Praticar todos os dias os 10 Mandamentos

Este mandamento é o mais difícil de todos, porque mais que um mandamento de objetivo e meta, é um mandamento de obrigação e de compromisso com a Lucratividade do negócio.

Para acompanhamento do comportamento da loja e para facilitar a prática deste mandamento, foi criado o Quadro de Controle, que deve ser exposto no corredor ao lado do escritório, onde todos os funcionários e as colunas mestras vão acompanhar o que esta ocorrendo na loja, e “agirem”, principalmente nos pontos mais fracos.

No Quadro de Controle estão todos os dados que estão acontecendo na loja; controles diários, as metas a serem atingidas e tudo aquilo necessário para alcançar a Lucratividade.

10.10 Décimo Mandamento: Atendimento

Preço, qualidade e um bom ponto comercial já são apenas requisitos mínimos no varejo. Num mercado aberto e globalizado, a diferença entre se destacar da concorrência, planar na média ou fracassar nos negócios depende, mais do que nunca, de um fator básico: atendimento. Matéria composta por variada gama de disciplinas, que vão do marketing propriamente dito à arquitetura e decoração da loja, da vitrine ao balcão, da arrumação de prateleiras ao treinamento de vendedores. Tudo permeado por aconchego e boa educação.

O atendimento é o que faz a diferença entre ter muitos cliente ou ter pouquíssimos clientes, sendo assim, este mandamento é capaz de valorizar, de fazer crescer ou de zerar todo o investimento. O cliente que é bem atendido com certeza retornará, e poderá dar indicação para outros.

Para que se tenha um bom exemplo da importância do atendimento, as pesquisas mostram que 10% dos clientes deixam de ir a um fast-food porque acham o

preço alto demais, 14% alegam problemas com a qualidade dos produtos, 9% mudaram-se ou adotaram novos hábitos e não mais frequentam fast-food, e sim locais de alimentação diferentes, outras opções, e 67% trocam de fast-food devido à má qualidade dos serviços prestados.

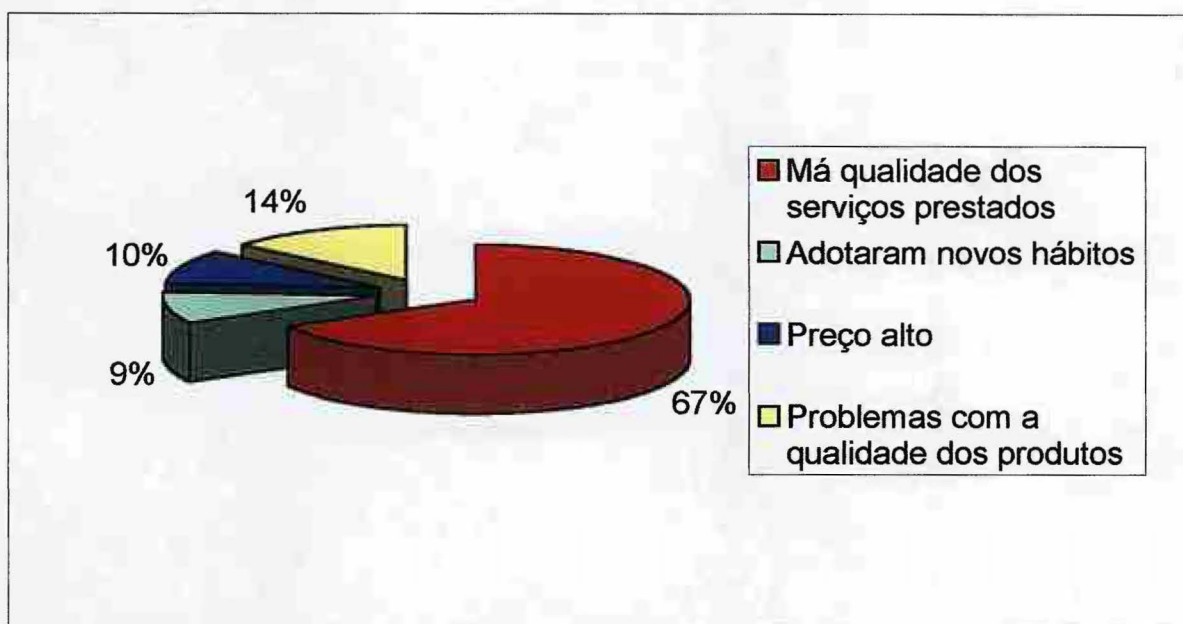


Gráfico 1: Motivos pelo qual os clientes deixam de frequentar um fast-food

O mais importante neste gráfico é a observação dos altos percentuais de perda de clientes em relação a cada problema existente, dentro do contexto geral do desaparecimento de clientes.

Os problemas de preço (10%), somados aos problemas de qualidade de produtos (14%) e principalmente aos problemas de serviços prestados (67%), são responsáveis por 91% das perdas de clientes.

O Décimo Mandamento da Lucratividade define atendimento, e é muito importante porque está totalmente voltado para a busca do cliente, para como captá-lo, como torná-lo fiel, e como fazer para não perder este valioso cliente para o concorrente.

Procedimentos a seguir devem ser bem observados e cumpridos, para se obter o bom atendimento:

1-) Servir bons produtos

Se a loja não tem bons produtos, o atendimento aos clientes estará comprometido, deixa de existir, não aparece, já que bom atendimento tem como pressuposto servir bons produtos. Condutas para se servir bons produtos:

a-) Tempo de vida do produto: Os produtos devem ser frescos, quanto menos tempo de vida tiverem, melhor será a sua qualidade e, por conseguinte a venda será maior.

b-) Produtos feitos na hora: Quando a comanda do pedido do cliente chega à cozinha, os funcionários, nesse exato momento, é que devem iniciar a preparação dos produtos, nenhum produto deve ser preparado antecipadamente.

c-) Utilização correta das quantidades padrões: Utilizando quantidades padrões estabelecidas pela Rede é uma das melhores maneiras de se oferecer bons produtos aos clientes.

2-) De maneira mais rápida possível

Rapidez também faz parte do atendimento, tanto em servir aos clientes, como em comunicação, detectar se o cliente necessita de algo, ou se precisa de ajuda. Alguns erros de atendimento que não podem ocorrer:

a-) Falta de garçons: O cliente chega na mesa e não existe garçom para atendê-lo, por falta de garçons;

b-) Anotação errada de comanda: O cliente solicita um produto e o garçom anota outro produto, ou mesmo esquece de anotar;

c-) Digitação errada ou falta deste: O operador de caixa não digita corretamente a comanda ou mesmo extravia a mesma;

d-) Elaboração das comandas na cozinha:

- Não respeitar a sequência de entrada da comanda na cozinha;
- Extravio da comanda;
- Demora na elaboração dos produtos, por falta de funcionários.

e-) Atraso no balcão da copa:

- Demora na preparação das bebidas, por falta de funcionários;
- Preparação de bebida errada, ou seja, solicitada uma e preparada outra não solicitada;
- Demora a servir o cliente.

f-) Atraso na boqueta: Falta de funcionários (cumins e ou garçons), fazendo com que os produtos já preparados fiquem esfriando na boqueta ou no balcão da copa.

3-) Sempre com muita atenção (frases de efeito)

A loja poderá ter um diferencial de atendimento em relação à atenção dada aos clientes, adotando simples medidas de abordagem a eles; utilizando-se principalmente frases de efeito, demonstrando educação e simpatia.

4-) Com os menores preços possíveis

Qualquer empresa que queira tornar-se líder de mercado, ou que queira ter sucesso no ramo em que atua, tem que ter obrigatoriamente um produto carro-chefe, que possua excelente preço de mercado e que, seja bem aceitado pelo público.

5-) Em um ambiente agradável e limpo

A decisão do cliente de entrar ou não em sua loja (principalmente alimentação), começa pela observação do aspecto e a apresentação da loja. Se estiver bem apresentável, a escolha positiva ocorrerá, mas se apresentar os chamados sinais de decadência e abandono, o cliente só entrará na loja ou por necessidade ou falta de opção. Sinais de decadência e abandono da loja que não podem ocorrer em hipótese alguma:

a-) Jardim abandonado: Jamais permitir ou deixar o jardim da loja abandonado.

b-) Banheiros em mau estado de conservação: Se o banheiro encontrar-se em mau estado de higiene e conservação, isto refletirá aos outros setores da loja, em especial ao setor de cozinha, permitindo assim por parte dos clientes, imaginação de condições precárias de higiene na preparação dos alimentos, no manuseio dos produtos e em condições inadequadas de armazenamento.

c-) Cozinha decadente e abandonada: Uma cozinha limpa, com asseio e bem cuidada, é um dos aspectos que mais agrada ao cliente, além dos uniformes dos funcionários estarem limpos e em bom estado. Outro ponto muito importante é que os funcionários se apresentem com muito boa aparência e educação.

d-) Salão abandonado: Enquanto o cliente espera os produtos solicitados, provavelmente estará observando todos os detalhes do salão de atendimento, e chegará a conclusão de que existe cuidado ou não da direção da loja em ter ambiente agradável e limpo. Alguns detalhes muito importantes quanto ao aspecto visual da loja:

- Uniforme dos funcionários: Não permitir garçons sem jalecos, copas com aventais desbotados e sem gravatas, camisa dos garçons, rotas no colarinho e ou punho, gerentes e supervisores com calças e gravatas diferentes do uniforme.
- Bagunça entre garçons e cumins;
- Cadeiras e mesas em mau estado de conservação;
- Toalhas de mesa velhas, em más condições de uso;
- Cardápios velhos, sujos, pegajosos, engordurados;
- Teto do salão escuro, mal pintado, com lâmpadas queimadas;
- Fotos dos Menus estragadas, com emendas;
- Vidros sujos ou engordurados;
- Sujeiras e detritos de alimentos espalhados pelo salão;

e-) Lâmpadas queimadas – Luminosos em mau estado: Os luminosos deverão estar bem conservados e limpos, sem que exista(m) lâmpada(s) queimada(s). Quanto ao estacionamento, este deve estar sempre limpo, bem iluminado e sem lâmpadas queimadas.

11. CONCLUSÃO

Devido a grande variedade de produtos e serviços prestados aos clientes distribuídos pelos vários setores do mercado, a melhoria da qualidade, a redução de custos e a produtividade de uma organização já é um fator de sobrevivência. Porém o desafio de garantir a Lucratividade em uma empresa não é uma tarefa tão fácil como pode parecer.

Dentre as maiores dificuldades encontradas pelas empresas para a obtenção da Lucratividade, podemos citar como problemas, a vulnerabilidade das empresas às flutuações do mercado, os fatores comportamentais da política econômica nacional, a queda da qualidade dos produtos oferecidos aos clientes e a política adotada pela Organização quanto ao modo de gerir a empresa.

A eliminação de custos desnecessários dentro da organização e a qualidade do produto ou serviço são fatores primordiais e de grande importância para o crescimento e a obtenção da Lucratividade. Esses fatores devem ser equacionados de forma adequada para que nenhuma medida no processo de Gestão da Lucratividade seja executada de forma indevida.

Para as empresas que querem se manter no mercado ou estão com dificuldades financeiras e envolvidas em algum processo de queda orçamentária, conceitos e princípios de redução de custos devem ser explanados em todos os níveis dentro da organização da empresa e de forma estratégica, a fim de que ocorra um esforço por parte de todos para a eliminação ou minimização das reações negativas dessa queda;

procurando assim a melhoria contínua e a excelência dos seus produtos e serviços, tendo como maior consequência a Lucratividade.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HUSSEIN, Mohamed. **Controle de Custos: 25 Princípios para Administrar Estrategicamente**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HSM MANAGEMENT: Marca-país: Ativo Estratégico para alavancar o crescimento. São Paulo: HSM do Brasil, ano 8, n. 44, maio/junho. 2004. 146 p.

MATOS, João M. **Gestão Estratégica de Custos e Lucratividade**. São Paulo: Papel & Virtual, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, J.A. Oliveira. **Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SARAIVA, Alberto. **Os Dez Mandamentos da Lucratividade**. São Paulo: Vida e Consciência, 2001.

SARAIVA, Alberto. **O Décimo Mandamento**. São Paulo: Vida e Consciência , 2001

SARAIVA, Alberto. **Os Mandamentos da Lucratividade**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.

VENDA MAIS: **A Revolução do Lucro**. Curitiba: Quantum, ano 10, n.119, março 2004. 18p.

WILLIAMS, Eduard. **Plano de Negócios: 25 Princípios para um Planejamento Consistente**. São Paulo: Publifolha, 2002.

13. BIBLIOGRAFIA

ALVES, Magda: **Como Escrever Teses e Monografias**: Um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BROOKS, Ian: **Ganhando mais**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.

KAMIM, Michael: **Marketing e Vendas**: 25 Princípios para valorizar marcas e produtos. São Paulo: Publifolha, 2002.

MARKETING: Saiba quanto uma estrela pode fazer sua marca brilhar. São Paulo: Referência, ano 38, n. 375, Abril. 2004. 58 p.

MARTINS, Sergio Pinto: **Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELSON, Gerald: **A Arte da Guerra para Gerentes**. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS: Empreendedores: 25 Histórias de Sucesso. São Paulo: Globo, ano 1, n. 2, Abril. 2004. 74 p.

WALKER, John: **O Restaurante**: Conceito e Operação. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2000.